

**Zeitschrift:** Mobile : la revue d'éducation physique et de sport  
**Herausgeber:** Office fédéral du sport ; Association suisse d'éducation physique à l'école  
**Band:** 7 (2005)  
**Heft:** 5

**Artikel:** Entre perception et interprétation  
**Autor:** Steiger, Rudolf  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-995821>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 11.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Entre perception et interprétation

Qu'entendons-nous lorsque nous parlons de styles de conduite face à une classe ou un groupe d'entraînement? Comment voyons-nous les jeunes qui nous sont confiés? Et eux, quelle image ont-ils de nous? *Rudolf Steiger*

**T**oute activité pédagogique repose, dans sa dimension de conduite, sur une conception précise de ceux dont on a la charge. Schématiquement, pour reprendre la théorie X-Y de McGregor, on peut appréhender les choses de deux manières.

**Théorie X:** vous partez du principe que vos élèves n'aiment pas le sport. Conséquence: vous leur imposez un encadrement très serré et pointilleux, avec beaucoup de règles, de contrôles, et peu de place pour la créativité. Or, en éducation physique, ce style de

*«Ainsi, il arrive souvent qu'une même classe soit perçue et jugée très différemment selon les enseignants.»*

conduite induit chez les élèves un comportement attentiste et passif, un refus des responsabilités et une absence d'initiative. Concrètement, si vous êtes persuadé d'avoir affaire à des mollusques et si vous traitez vos élèves comme tels, ne vous étonnez pas d'être face à une bande de jeunes «hyper-cool», mettant leur point d'honneur à ne rien faire! Votre a priori se confirme automatiquement, comme s'il s'agissait d'une loi de la nature.

**Théorie Y:** vous considérez plutôt que la plupart des élèves sont motivés et disposés à la performance. Vous leur donnez donc beaucoup de liberté et misez largement sur l'autocontrôle. Conséquence: vos élèves font preuve d'initiative, de motivation, de créativité et d'un sens des responsabilités accru. Votre vision positive a automatiquement des effets positifs. Là encore, l'hypothèse de départ se confirme.

Ainsi, il arrive souvent qu'une même classe soit perçue et jugée très différemment selon les enseignants. Chaque vision de l'être humain a sa logique propre et des conséquences qui en découlent.

## Apparences trompeuses

Une des principales difficultés de la conduite réside dans les divergences de perception et d'interprétation des intentions. Les élèves se trompent souvent sur les motifs de vos directives: un conseil peut être pris pour un blâme, une interdiction pour une atteinte à la liberté personnelle, une question bienveillante – par exemple en cas de problèmes familiaux – pour de la curiosité déplacée. Inversement, il arrive que nous autres, enseignants – surtout dans le domaine de l'éducation physique –, soyons plus enclins à l'indulgence envers nous-mêmes qu'envers nos élèves. Nous nous impliquons dans notre travail mais considérons nos élèves comme «agités et indisciplinés». Nous nous voulons totalement indépendants mais leur reprochons de manquer d'esprit d'équipe. Et nous croyons être d'un calme souverain tout en les accusant d'apathie et d'indifférence.

Méfions-nous tout particulièrement des appréciations écrites, qui peuvent être de vrais couperets. Gardons-nous, en particulier, de généraliser à partir d'événements ou d'observations ponctuelles. Ce n'est pas parce que Marc a eu certaines difficultés dans la branche «diététique» au trimestre dernier que ses études de sport sont vouées à l'échec. Et ce n'est pas parce que Manon a oublié la clé de l'armoire à matériel un jour qu'elle mérite l'appréciation «peu fiable» sur son bulletin.

La première impression qu'on a d'un élève ou d'un étudiant n'est pas, en général, la plus objective, mais celle qui colle le mieux à nos préjugés.

## Petit voyage intérieur

A long terme, il n'y a pas de meilleur style de conduite que celui qui prend les élèves en considération. Le comportement des jeunes est conditionné par un objectif donné ou convenu, mais leur individualité joue aussi un rôle important.

Qu'est-ce que cela signifie en pratique? Deux

«Chaque vision de l'être humain a sa logique propre et des conséquences qui en découlent.»

et nos jugements pédagogiques à ce principe. Qu'il s'agisse de niveau d'entraînement, d'indice de masse corporelle, de compétence sociale, d'engagement ou encore de sincérité, demandons-nous d'abord où nous en sommes nous-mêmes!

#### Succès et échec passés au crible

Dire «seul le résultat compte, la manière importe peu» relève d'une attitude superficielle, axée uniquement sur le court terme. Quand un objectif, fixé sur un plan d'entraînement par exemple, n'est pas atteint, déterminons si l'athlète a échoué par manque de compétence ou de volonté. Dans le premier cas, nous pouvons l'aider à y parvenir. Dans le second, des mesures plus sévères s'imposent.

Lorsque l'on pratique le coaching axé sur la personne, il faut s'interroger sur les causes et les facteurs déclencheurs – même si les résultats sont satisfaisants. Car à long terme, l'échec comme la réussite dépendent d'une analyse systématique des causes. Il s'agit donc de renforcer les facteurs positifs et de minimiser les facteurs négatifs.

«La première impression qu'on a d'un élève ou d'un étudiant est souvent celle qui colle le mieux à nos préjugés.»

#### Comprendre n'est pas approuver

Une conduite qui tient compte des facteurs humains implique un effort systématique pour comprendre ceux qu'on entraîne. Mais comprendre le comportement d'un jeune qui fait la grasse matinée au lieu de s'entraîner par exemple, ne signifie en aucun cas l'accepter.

Quand un jeune exprime un souhait auquel il est difficile d'accéder, comme celui d'abrégé un entraînement pour assister à un concert, quatre étapes

sages nous éclairent: le philosophe Martin Buber (1878–1965) et l'apôtre Matthieu, dans le Nouveau Testament.

Selon Martin Buber, il est essentiel de se connaître soi-même (sans pour autant tomber dans le narcissisme), ce qui signifie, entre autres, pouvoir répondre sincèrement aux questions suivantes:

- Quels sont les élèves et les situations qui suscitent chez moi une irritation épidermique?
- Est-ce que je remplis moi-même les exigences auxquelles je soumetts mes élèves avec tant de rigueur?
- Si j'étais élève, comment réagis-je à un enseignant tel que moi?

Dans le Nouveau Testament, l'apôtre Matthieu propose aux croyants une règle que nous ferions bien d'appliquer: «Pourquoi vois-tu la paille dans l'œil de ton frère alors que la poutre qui est dans le tien, tu ne la remarques pas? Hypocrite, enlève d'abord la poutre de ton œil et alors tu verras clair pour enlever la paille de l'œil de ton frère.» (Matthieu 7, versets 3 à 5). Il n'y a rien d'égoïste – au contraire! – à soumettre notre style de conduite



progressives sont envisageables: Je discute avec l'intéressé de ce qui le préoccupe et je lui montre que je comprends son souhait. Si nécessaire, je lui demande des précisions pour me faire une meilleure idée de sa situation. Ensuite seulement, je prends une décision. Si je dois refuser sa demande, je lui explique pourquoi, tout en soulignant que je comprends son besoin. Ensemble, nous cherchons une solution acceptable pour tous les deux. Bien faire la différence entre compréhension et accord peut être d'un grand secours pour les enseignants et les parents.

*«Bien faire la différence entre compréhension et accord peut être d'un grand secours pour les enseignants et les parents.»*

### **Le courage d'éduquer**

De tout temps, l'éducation a été la source d'interrogations passionnantes. Si, en ce début de millénaire, éduquer signifie transmettre des valeurs et influencer de façon ciblée et durable sur les comportements des jeunes, alors l'éducation est plutôt une bonne chose. Et le sport se prête admirablement à la transmission de valeurs... Sens des responsabilités, fair-play, acceptation de la défaite entre autres.

Une révision à la baisse du nombre d'heures d'éducation physique obligatoires serait donc extrêmement regrettable – surtout quand on sait que ces projets sont dictés uniquement par des considérations financières, sans considération pour les besoins pédagogiques. C'est ignorer à quel point l'éducation physique est importante pour l'épanouissement de la personnalité des élèves.

Cela dit, s'il y a un facteur d'éducation dont on ne parlera jamais assez, c'est le bon exemple. Donner l'exemple est la méthode de loin la plus efficace.

C'est aussi la plus simple et la plus difficile à la fois: simple pour ceux à qui elle s'adresse, car ils n'ont qu'à imiter; mais bien complexe pour les éducateurs!

### **Personnalité de leader**

En éducation physique comme ailleurs, les jeunes ont besoin d'enseignants qui non seulement suivent les programmes imposés et cherchent à obtenir des résultats, mais qui donnent aussi de la place au facteur humain. En d'autres termes, les enseignants et les entraîneurs devraient être des gestionnaires dotés de qualités de leaders – ou des leaders ayant des qualités de gestionnaires.

Aux périodes critiques de leur vie, telles que le début de l'adolescence et le passage à l'âge adulte, les jeunes sportifs sont à la recherche de meneurs capables de:

- faire très peu de promesses, mais les tenir;
- savoir non seulement leur parler mais aussi les écouter – attentivement, patiemment et avec bienveillance;
- les considérer et les traiter d'abord comme des êtres humains, et ensuite seulement comme des sportifs;
- diffuser l'information d'une manière adéquate;
- ne pas se contenter de citer des exemples, mais donner eux-mêmes le bon exemple!

Chaque enseignant peut compléter et préciser cette liste en fonction de sa propre expérience. Un seul mot d'ordre: diriger ses élèves comme on aimerait être dirigé soi-même.

### **Miser sur la confiance**

Les crises d'identité – auxquelles les jeunes sont particulièrement sujets – et la peur de l'avenir sont caractéristiques de notre époque. Or, quand la confiance règne, la peur ne trouve pas de terrain fertile. Dès lors, tout ce qui favorise la confiance constitue un antidote à la peur.



«Quand la confiance règne, la peur ne trouve pas de terrain fertile. Dès lors, tout ce qui favorise la confiance constitue un antidote à la peur.»

En matière de conduite, mais aussi dans le sport, certaines formes de confiance sont primordiales:

- la confiance en soi et en sa capacité de performance,
- la confiance dans les moyens nécessaires à l'accomplissement de la performance,
- la confiance dans ses partenaires, pour que l'équipe, de simple juxtaposition d'individus, devienne un groupe de partage et de solidarité,
- la confiance dans les leaders qui doivent être crédibles.

On parle souvent d'«accorder sa confiance». Mais dans le sport, on n'accorde peu et on concède encore moins. On vise, plutôt. On poursuit – des objectifs, des ambitions, des projets de résultats. Alors «accorder» sa confiance, à sens unique et sans garantie? D'accord, dans un premier temps. Mais rapidement, les jeunes demandent des comptes: leur confiance a-t-elle été payante? S'est-elle renforcée ou a-t-elle été déçue, fragilisée, voire trahie?

Une conduite axée à la fois sur les résultats et sur l'être humain ne doit donc jamais perdre de vue cette question: comment gagner la confiance des élèves, et comment la garder? La notion de confiance va par ailleurs de pair avec celle de crédibilité. En sport, la crédibilité des entraîneurs et des enseignants dépend essentiellement des facteurs suivants:

- leur compétence technique et leur efficacité,
- leur humanité,
- leur excellence dans le domaine,
- l'exemplarité de leur comportement.

On me demande parfois ce qui est le plus important, de la compétence technique ou de l'humanité. Mais les deux! Un entraîneur strictement technicien qui ne tient pas compte des individus risque, à force, de devenir inhumain. Et un enseignant qui privilégie

la relation humaine sans compétence technique ne sera pas crédible. Pussions-nous, enseignants et entraîneurs, toujours rechercher le parfait équilibre entre les deux!

m

*Le professeur Rudolf Steiger enseigne la conduite et la communication à l'Ecole polytechnique fédérale de Zurich, et il dirige l'Académie militaire au grade de brigadier. Il est l'auteur de nombreux livres à vocation pratique sur les thèmes de la conduite et de la communication.*

➤ **Contact:** [rudolf.steiger@milak.ethz.ch](mailto:rudolf.steiger@milak.ethz.ch)

*Le présent article est fondé essentiellement sur les publications suivantes:*

*Steiger, Rudolf: Menschenorientierte Führung, 13<sup>e</sup> édition revue et complétée. Frauenfeld 2004.*

*Steiger, Rudolf et Vey Karin: Chancen und Grenzen des Dialogs. Denkanstöße für Beruf und Alltag. Frauenfeld, Verlag Huber, 2003.*

*Steiger, Rudolf: Beziehungsstörungen im Berufsalltag; Ursachen, Erscheinungsformen und Überwindungsmöglichkeiten; 3<sup>e</sup> édition revue et complétée. Frauenfeld 2002.*